

## わが国の中小企業の福利厚生制度の問題と改革戦略

山梨大学 生命環境学部地域社会システム学科  
教授 西久保 浩二



現在、社労士総研の研究プロジェクト「わが国の中小企業の福利厚生制度の実態と問題点」において、主任研究員として研究をすすめられている山梨大学生命環境学部・西久保浩二教授からのレポートを掲載いたします。

### 格差という宿痼

中小企業の福利厚生に関して、長年にわたって指摘されてきた点が「格差」である。すなわち、大企業と比べて、中小企業の制度・施策が著しく劣っている、貧弱である、とされる点である。

実態を確認すると、表は平成23年度の就労条件総合調査（厚生労働省）から、従業員規模が「30～99人」の最小規模層と、「1000人以上」の最大規模層を比較した費用としての支出実態である。法定外福利費だけではなく、労働費用、現金給与についても参考値とした。いずれも、企業単位の総額ではなく、従業員一人あたりに換算した月額平均値である。

まず、法定外福利費をみると「30～99人」では、4,487円となる。一方、「1000人以上」の大企業層では、13,042円である。ほぼ3倍の格差となる。「1000人以上」の最大規模層を100とした指標値では35となる。一方、労働費用全体や現金給与における格差をみると指標値は前者が74、後者が78という実態で、ここでの格差は2、3割程度に留まっている。現金給与等に比して、法定外福利費の格差が極端に大きいことがわかる。したがってこれが「水準の格差」ではなく、「配分の格差」であることを理解することが重要である。

この規模間格差の要因については、これまでも諸説、様々な解説がされてきた。

格差について最もよく言及される第一の要因説とは、企業としての財政的な余力の差が現れたというものである。確かに、企業規模間での付加価値生産性における格差は存在し、福利厚生にまで資金を配分する余力がないとする説である。従業員1人にかける資金力に格差はある。しかし、上述のとおり、現金給与等での格差レベルとの大きな違いを説明することは難しい。つまり、賃金での格差と同等レベルの格差であって不思議ではないのである。

第二の要因説は、配分にも言及される「必要性」という観点からのものである。すなわち、中小企業の従業員には大企業ほどの福利厚生制度施策が必要なのではないかという説である。例えば、大企業のように全国的、世界的に事業所を展開する場合には、その地域での社宅・独身寮といった高コストな施設型施策がどうしても必要になる。一方、中小企業では自宅通勤を前提として従業員採用を行うことが通常である。しかし、表にも示したが「住宅」を除いた法定外福利費を算出して、格差を再計算してみたが、やはり指標値で55もあり、大きな格差がある。住宅関連施策の費用が、格差を拡大させていることは事実だが、格差の全てを説明できていない。

第三の要因として指摘される点は、大企業の従業員に比べて、中小企業従業員が相対的に、福利厚生よりも現金給与志向が強い、つまり、福利厚生の充実よりも、少しでも給与を引き上げてもらいたいとする意向が強いという説である。この要因説については、未だ定量的に検証された研究はないようだが、実際に非正社員層が多いことや、勤続年数が比較的、短く、流動性も高い実態を考えると、長期的な生活設計の下で勤務先企業の福利厚生制度を活用しようとするニーズは少ない可能性はあり、それが配分の格差をもたらしている可能性はある。

この他にもいくつかの要因説がある。まず「社歴説」というものもある。これは、福利厚生が創業からの経過年数が長いほど、より多くの制度・施策が蓄積、堆積される傾向があることに由来する。この説に従うと、大企業の方が、一般的に社歴が長く、その“時間”“歴史”の差が表出しているという説である。確かに、これにも一理ある。スクラップ・

アンド・ビルトが難しいとされる福利厚生は、長く企業経営が続いている過程で、労使の相互作用のなかで充実されていくものなのである。

また、労働組合の組織率が中小企業では極端に低いこともあり、定期的、計画的に要求する主体が存在しないという説。また、中途採用が相対的に多い点なども新規学卒のための制度・施策の整備という必要性が低いと言われている。規模の経済性が要因とされることもある。少数の従業員を前提に、例えば、託児施設などを保有しても、どうしても活用度、稼働率は低くなり、経営者としては制度導入を躊躇してしまうという説である。経営者の裁量性指向も格差の要因とされる。これは、優秀な社員のためには、福利厚生の支援を積極的に提供したいという意向はあるが、制度・施策としてしまうと優秀でない社員まで、多く利用されてしまう。これを回避したいという経営者心理である。Free-Rider回避説といってもよからう。

このように格差の論拠は様々に指摘されるわけだが、筆者が実感として懸念する要因としては、中小企業が企業として、経営問題として福利厚生に対する関心や期待感が低いのではないか。福利厚生を活用して人材不足や定着性の改善といった長年の経営課題を解決しようとする意欲が乏しいのではないか、という点である。

●表 格差の実態

	1000人以上	30～99人	較差
労働費用総額	477,136	350,911	74
現金給与	379,854	296,013	78
法定外福利費	13,042	4,587	35
対現金給与額比率(%)	3.4	1.5	—
法定外福利費(住宅除く)	6,004	3,303	55
住居	7,038	1,284	18
医療保健	1,605	517	32
食事	854	665	78
文化・体育・娯楽	506	297	59
私的保険制度への拠出金	490	888	181
労災付加給付	97	327	337
慶弔見舞等	323	201	62
財形貯蓄等への拠出金	250	77	31
その他	1,880	329	18

較差：「1000人以上」を100とした比較値  
平成22年就業条件総合調査より作成

戦略的な発想で有効活用を

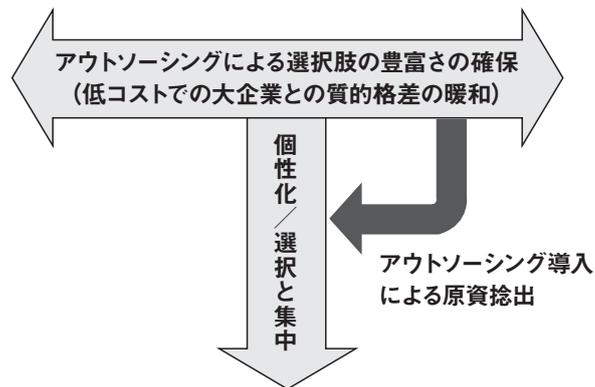
中小企業と大企業との法定外福利費の大きな格差が実在する中で、その有効活用を考えると、大企業のような「あれも、これも」といった総花的な制

度拡充を図ることは危険である。そうした発想では個々の制度・施策が著しく見劣りするものになってしまう危険性がある。戦略的に絞り込んだ制度編成を構築する必要がある。その一案を提案したい。

大企業との格差解消と資金配分の変革の方向性を示す「T字型 改革戦略モデル」である(図)。このモデルは2つの基本要素から成り立っている。第一の戦略は、アウトソーシングの積極的な活用による質的な格差、つまり従業員側からみた選択肢の格差を解消すべく、総合型アウトソーシングを導入し、自前施策を一旦廃止・代替することで(ヨコ軸)、大企業と同等の制度・施策の多様性を確保する。この外部化で多様化する従業員のニーズに対応する。一方、第二の戦略は、そのアウトソーシング導入で節約された法定外福利費を、特定の分野、領域に集中投入するのである(タテ軸)。そこでは大企業を凌駕する魅力ある制度を構築する。制度を丹念に造り込み、思い切った内容とすることが重要である。

「これだけは、他のどの企業にも負けない」というレベルに達する必要がある。労働市場に蔓延している「中小企業の福利厚生は期待できない」という不信感を一気に払拭できるような制度づくりに取り組むのである。その成果として「魅力ある企業」という評価を得るためには、さらに企業としての個性や面白さ、換言すれば、企業としての“顔”が描かれる必要がある。「経営者の理念、個性」を投影した選択と集中が有効であろう。換言すれば、「社長が何をやりたいか」という選択もよい。従業員が数千人、数万人もいる大企業では社長の存在は縁遠いものだが、中小企業の社長の多くは、日々、従業員と接して、人間的な交流ができる。社長の人間的な個性や従業員を応援したいという思いが、重点分野

●図 T字型 改革戦略モデル



の選択に反映されれば、心のこもった施策が長く継続されるのではないだろうか。

限られた経営資源の中での、福利厚生の有効活用を実現するためには、こうした戦略的な発想が求められている。

#### Profile 西久保 浩二

山梨大学生命環境学部地域社会システム学科教授。日本労務学会、組織学会、生活経済学会などに所属。「国家公務員の福利厚生のあるり方に関する研究会」座長（総務省）、PRE戦略会議委員（財務省）、社中小企業基盤整備機構ナレッジ・アソシエイト、全国中小企業勤労者サービスセンター運営協議会委員、社）企業福祉共済総合研究所 理事（調査研究担当）、ワーク・ライフ・バランス協議会民間委員（日本生産性本部）等を歴任。

## 社会保険労務士総合研究機構 調査協力をお願い

# 「社会保険労務士の業務が 中小企業のコンプライアンス・業績・産業保健に及ぼす 効果に関する調査研究」プロジェクトチーム

### 【構成員】

- ①コンプライアンス担当：福井康太（大阪大学大学院法学研究科教授）
- ②企業業績担当：天野常彦（天野メンタルコンサルティング代表・元オリンパスソフトウェア代表取締役）
- ③産業保健担当：森見爾（産業医科大学産業生態科学研究所教授）
- ④研究デザイン・総括担当：三柴丈典（近畿大学法学部教授）

この研究プロジェクトは、社会保険労務士の仕事とその支援先（クライアント）にどのような影響を及ぼしているのかについて、①コンプライアンス、②企業業績、③産業保健の3つの観点から、それぞれの分野をリードする学者と、実績を持つ元企業経営者が丹念に調査のうえ分析しようとするものです。

これまで、社会保険労務士の仕事を対象とする、本格的かつ学術的な研究プロジェクトはありませんでした。しかし、

- (a) 社会保険労務士業による稼得の方策をある程度共有できる
- (b) 社労士業の今後のありようを展望でき、業域の拡大を図れる可能性がある
- (c) 社労士業の社会的な信頼性をいっそう高める可能性がある
- (d) 中小企業の支援に繋がり得る

などの点で意味が大きいと考えています。

平成25年度に開始され、初年度は40社以上の顧問先を持ち、なおかつ特徴的な事業を営んでおられる7名の社会保険労務士の方々と、その支援先企業のご協力を頂き、両者から聞き取り調査を行いました。

その成果は、すでに報告書にまとめられ、以下のWEBページで公開されています。

<http://www.shakaihokenroumushi.jp/social/integrated-research-mechanism/index03.html>

2年目に当たる今年度は、1年目の研究成果を踏まえて質問票を作成し、少しでも多くの先生方のご協力を頂いて、社労士業の実態や先生方のお考えの傾向を明らかにすると共に、初年度に提示した社労士業が中小企業に及ぼす影響についての評価指標案を洗練させたいと考えております。

つきましては、6月1日から7月末日までの間、以下のページにアクセスして頂き、アンケートへの回答にご協力頂きますよう、心よりお願い申し上げます。

**アドレス) <https://questant.jp/q/sharoshianq>  
アンケート回答用パスワード「sharoshi」**

※1台のパソコンからは1回しか回答できないように設定しております。

なお、連合会のホームページ (<http://www.shakaihokenroumushi.jp/social/>) のトピックスからも回答ページに入れるように設定されています。

また、アンケートの結果は、アンケート終了後、なるべく早めに連合会のホームページで公開される予定です。

減多に行われたい重要な調査であり、社会保険労務士の先生方にとっても、とても役立つデータを得られると存じます。重ねて、ご協力のほど、心よりお願い申し上げます。

プロジェクトチーム一同